

## **Explanation of Martyr Hossein Kharrazi's Spiritual Leadership Style, and its Relationship with Organizational Health of 14th Imam Hossein Division during Iran-Iraq War (1980-88)**

**Aaskari, Mehri**

**PhD Student of History of Iran, Faculty of Literature, University of Isfahan, Isfahan, Iran**

**Foroughiabari, Asghar \***

**Associate Professor, Department of History, Faculty of Literature, University of Isfahan, Isfahan, Iran**

**Fayaz, Abolhassan**

**Associate Professor, Department of History, Faculty of Literature, University of Isfahan, Isfahan, Iran**

### **Abstract**

Spiritual leadership is a new leadership style in organizations, which strives to ensure the spiritual survival of the employees, and can also nurture their mental health. In this regard, relying on their management and leadership style, IRGC commanders played a key role in motivating the volunteer forces (Basij), and achieving numerous victories during the Imposed War. This may be examined through the concept of spiritual leadership style. This was a survey study using a questionnaire, examining the spiritual leadership style of Martyr Hossein Kharrazi, the commander of 14th Imam Hossein Division, and included 210 Basijis in the Iranian city of Kashan, during the Sacred Defense Week, who were members of this division. The reliability of the scales was confirmed through Cronbach's alpha. The collected data were analyzed using SPSS. These findings suggest that there is a positive and significant relationship between spiritual leadership style of Martyr Hossein Kharrazi during the Imposed War and the organizational health of 14th Imam Hossein Division. Hence, there will be an increase in the organizational health with an increase in spiritual leadership of Martyr Kharrazi. The results of regression analysis indicates that overall the seven dimensions of spiritual leadership account for 56% of variance in the organizational health.

**Keywords:** Iran–Iraq War, Martyr Hossein Kharrazi, 14th Imam Hossein Division, Spiritual Leadership Style, Organizational Health.

---

\* Corresponding author

## تبیین سبک رهبری معنوی شهید خرازی و ارتباط آن با سلامت سازمانی در لشکر ۱۴ امام حسین (ع) در دوران دفاع مقدس (۱۳۵۹ تا ۱۳۶۷ ش/ ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۸ م)

مهری عسکری\* - اصغر فروغی ابری\*\* - ابوالحسن فیاض انوش\*\*\*

### چکیده

رهبری به سبک معنوی شیوه نوینی از رهبری است که به دنبال پایداری معنوی سازمان خود است و در این راه، سلامت روانی کارکنان خود را پرورش می‌دهد. در این راستا، فرماندهان دفاع مقدس با روش‌های راهبرد خود، در پرورش انگیزه در رزمندگان و پیروزی‌های پی‌درپی در جنگ تحمیلی نقش مؤثری داشتند. این روش‌های مدیریت را باید در چارچوب معنایی سبک رهبری معنوی ارزیابی کرد. در این مطالعه با مصاحبه‌های متوالی و با پخش پرسشنامه در میان ۲۱۰ نفر از بسیجیان شهر کاشان که در ایام دفاع مقدس در لشکر ۱۴ امام حسین (ع) حضور داشتند، سبک رهبری فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (ع)، یعنی شهید حسین خرازی بررسی شده است. این پژوهش صوری است و روایی متغیرهای آن با آلفای کرونباخ ارزیابی شده و با نرم‌افزار آماری SPSS سنجیده شده است. در یافته‌های پژوهش مشهود است بین سبک رهبری معنوی شهید خرازی در دفاع مقدس با سلامت سازمانی لشکر ۱۴ امام حسین (ع) رابطه مثبت و معناداری وجود داشته و با افزایش رهبری معنوی ایشان، سلامت سازمان افزایش یافته است. یافته‌های رگرسیون در این پژوهش بیان می‌کند هفت بعد رهبری معنوی موفق شده‌اند ۵۶ درصد از واریانس سازمان سالم را تبیین کنند.

واژه‌های کلیدی: دفاع مقدس، شهید حسین خرازی، لشکر ۱۴ امام حسین (ع)، سبک رهبری معنوی، سلامت سازمانی.

\* دانشجوی دکتری، دانشجوی دکتری تاریخ ایران اسلامی، گروه تاریخ و ایرانشناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران mha.history@gmail.com

\*\* دانشیار، عضو هیأت علمی، گروه تاریخ و ایرانشناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، (نویسنده مسئول) foroughi.history@gmail.com

\*\*\* استادیار، عضو هیأت علمی، گروه تاریخ و ایرانشناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران amir.anush2016@gmail.com

## مقدمه

ارزش‌گذاری و عمل تیمی در جامعه رابطه دارد و به خواسته‌های بنیادی رهبر و حامیانش برای پایداری معنوی توجه می‌کند تا فضا به‌منظور توفیق سازمان محیا شود. درنهایت، به نتایج شخصی مفیدی همچون افزایش سلامت جسمی و روانی منتهی می‌شود تا در نتیجه، سازمانی متعهدتر و زاینده‌تر به وجود آید (زارعی متین، ۱۳۹۱: ۳۳۲؛ Aydin & Ceylan, 2009: 2; Davis, 2007: 8).

آرمان رهبری معنوی این است که خواسته‌های معنوی رهبر و حامیانش را برای پایداری معنویت و موفقیت معنوی حل کند. این مهم از راه احساس عضویت و مفهوم در کار، با هدف خلق دیدگاه و بصیرت و همراهی ارزشی در سطح‌های انفرادی و گروهی و سازمانی حاصل می‌شود. در نهایت نیز سلامت روانی را به سمت مثبت سوق می‌دهد و کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد (غلامی، ۱۳۹۱: ۲).

## روش پژوهش

این پژوهش با روش پیمایش مقطعی و با استفاده از تکنیک مصاحبه و پرسشنامه انجام شده است. جامعه آماری نیز ۲۱۰ نفر از بسیجیان شهر کاشان را شامل می‌شود که در زمان جنگ ایران و عراق در لشکر ۱۴ امام حسین (ع) شاغل بودند. با توجه به نبود آمار رسمی و مطمئن در زمینه تعداد این افراد، با مراجعه به مجمع رزمندگان روح‌الله کاشان تعداد ۲۱۰ بسیجی برای واکاوی موضوع انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های پژوهش، با استفاده از برنامه کامپیوتری SPSS داده‌ها بررسی، توصیف و تجزیه و تحلیل شدند.

شیوه فرماندهی عالی در دفاع مقدس، نوع جدیدی از فرماندهی نظامی را به نمایش گذاشت که با شیوه‌های فرماندهی رایج در نیروهای نظامی کلاسیک تفاوت دارد. در منش نظامی، ارتباط فرمانده و افراد نوعی ارتباط خشک و اجباری است که در آن مسئله فردگرایی بسیار تأثیرگذار است و به صورت تکراری و بدون حرکت است. در منش ذکر شده، نیروهای سطوح پایین‌تر به صورت عوامل کم‌اهمیت تغییر کاربری می‌دهند؛ از این رو بیشتر نیروهای نظامی جهان در مؤلفه‌های مختلف، بهره‌وری کافی ندارند؛ در نتیجه باید بیان کرد در این منش، فرماندهی تنها رابط میان سطوح بالا و پایین هر ارگان نظامی است؛ بنابراین بهبود نیل به اهداف محدود است و در نتیجه، فقط عامل مسائل اخلاقی و فکری قادر به ارتقا خواهد بود و در هشت سال جنگ تحمیلی، این از ویژگی‌های بارز بود (مدنی، ۱۳۸۳: ۱۳۱).

در جنگ ایران و عراق، شیوه فرماندهی فرماندهان سپاه نقش بسزایی در تأمین نیروی انسانی داشت. بیشترین مهارت این ارگان انگیزش در افراد برای رسیدن به اهم اهداف جمعی است. از جمله موضوع‌های شایان توجه فرماندهان عبارت‌اند از: به‌کارگیری درست نیروی انسانی؛ تکیه بر اخلاقیات و ایجاد فضایی گرم و برادرانه؛ برقراری نظم خاص و دقیق؛ اعمال فرآیندهای تشویقی؛ تنبیه و ادراک متقابل بین سطوح مختلف؛ استفاده از ایده‌های فردی؛ حل مسائل شخصی و خانوادگی کارکنان (رحیمی، ۱۳۷۶: ۷۱).

این سبک رهبری را که با سبک رهبری یگان‌های نظامی دنیا تفاوت دارد باید در حکم سبک رهبری معنوی تعبیر کرد. رهبری معنوی با تفکر، درک،

**تعریف مفاهیم****رهبری معنوی**

رهبری معنوی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی، به طور جدی در مبانی نظری رهبری و مدیریت مطرح شده است. رویکرد رهبری معنوی در زیرمجموعه‌های مشارکت دادن کارکنان، توانمندسازی آنان و خدمتگزاری رهبری تعریف می‌شود و براساس مفهوم رهبر خدمتگزار پایه‌گذاری شده است (ملکشاهی، ۱۳۹۲: ۳۱).

رهبر معنوی کسی است که در برخورد با موقعیت‌های سازمانی بصیرت‌بخشی را با مداخله در امور، اعتماد را با کنترل، استقلال را با محدودیت، تصویرسازی را با اقدام و نشان دادن فروتنی را با مطرح کردن جایگزین می‌کند (درویشی، ۱۳۹۵: ۲۴). درباره رهبری معنوی الگوهای بسیاری موجود است؛ اما الگوی لویس فرای (W.Fry) کاربرد بیشتری داشته است. فرای برپایه نظریه‌های انگیزشی، الگوی خود را با توجه به ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و رفتار رهبر به نتایج سازمانی توسعه می‌دهد (الوانی، ۱۳۹۲: ۲۵).

در این پژوهش از پرسشنامه رهبری فرای استفاده شده که پرسش‌های آن متناسب با موضوع پژوهش حاضر تدوین شده است. ابعاد سلامت روانی به شرح زیر است:

**چشم‌انداز در سازمان**

رهبر معنوی با شاخصه‌های بی‌همتای خود، با به وجود آوردن چشم‌انداز آتیه سازمان، در حیطه کارکنان وارد می‌شود و به همین علت آنها به تحقق سازمان ایمان می‌آورند (ملکشاهی، ۱۳۹۲: ۳۱).

**علاقه به انسان‌دوستی**

رهبر معنوی نوع‌دوستی را در سازمان ترویج می‌دهد و باعث می‌شود افراد به خود توجه عمیقی داشته باشند و با هم روابط مطلوب برقرار کنند (ملکشاهی، ۱۳۹۲: ۳۱).

**باور به وظایف**

رهبر معنوی باعث می‌شود ایمان و اعتقادات معنوی در سازمان تشکیل شود و در حکم محرک ایجاد انگیزه درونی در کارکنان عمل می‌کند (ملکشاهی، ۱۳۹۲: ۳۱).

**معنی‌داری**

رهبر معنوی باعث می‌شود کارکنان به مفهوم واقعی وظایف و شغل خود پی ببرند و به شغل خود اهمیت دهند (فیضی، ۱۳۹۳: ۵).

**عضوشدن در سازمان**

عضو سازمان بودن حس اهمیت کار را در نظر فرد و همکارانش افزایش می‌دهد و همین امر علتی است بر ساختن جو اعتماد و صمیمیت بین کارکنان و همکاران آنها که تقویت و گسترش سازمان را موجب می‌شود (ملکشاهی، ۱۳۹۲: ۳۱).

**متعهدشدن به سازمان**

هر رهبر معنوی با به وجود آوردن تعهد، زمینه شکل‌گیری حس هویت و وابستگی و وفاداری کارکنان را به سازمان فراهم می‌کند. این مسئله به نوعی احساس مسئولیت در افراد منتج خواهد شد که مشکل سازمان را متعلق به خود می‌دانند و برای حل آن تلاش می‌کنند (ملکشاهی، ۱۳۹۲: ۳۱).

## پیش‌بینی بازدهی

هر رهبر باید با پیش‌بینی غیرمستقیم بازدهی روزانه کارکنان، برگزاری بازدیدهای رسمی را برای بررسی بازخورد عملکرد آنها میسر کند (قاسمی، ۱۳۹۳: ۱۳۸ و ۱۳۹).

## سلامت سازمانی

پلین و لیلرک (Palin & Lylyrv) سلامت سازمانی را در حکم توانایی هر سازمان برای انجام موفق مأموریت‌های خود تعریف کرده‌اند. در این مقاله برای بررسی سلامت سازمانی از پرسشنامه هوی و فیلدمن (Hoy & Feldman) استفاده شده است که هفت بعد به شرح زیر دارد:

### ۱. تأکید علمی

حدودی است که سازمان ممتاز بودن در علم و فرهنگ را خواهان است و برای دستیابی به آن تلاش می‌کند (یاسینی، ۱۳۹۵: ۷).

### ۲. روحیه

به حس مطمئن بودن، اعتماد، همدردی و دوستی اشاره می‌کند که در بین کارکنان موجود است (نوبهار، ۱۳۹۴: ۴۱).

### ۳. حمایت منابع

به فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار در سازمان مربوط است (نوبهار، ۱۳۹۴: ۴۱).

### ۴. ساخت‌دهی

به کارگر بودن و هدف‌گرا بودن رفتار مدیر اشاره می‌کند (نوبهار، ۱۳۹۴: ۴۱).

### ۵. ملاحظه‌گری

ملاحظه‌گری، مدیر را دوست و حمایت‌کننده و همکار آنها نشان می‌دهد و مشخص می‌کند مدیر به نتایج کار کارکنان توجه می‌کند و برای دریافت

پیشنهادهای آنها آماده است (نوبهار، ۱۳۹۴: ۴۱).

### ۶. نفوذ مدیر

توانایی تأثیرگذاری مدیر بر ارشدهاست که عامل ترغیب بیشتر آنها به مسئله‌های سازمان، مواجهه‌نشدن با مانع‌های اداری و سلسله‌مراتب و وابستگی‌نداشتن به ارشد است که تمام اینها کلید رهبری اثربخش به حساب می‌آیند (عرب، ۱۳۹۱: ۹).

### ۷. یگانگی نهادی

به توان سازمان برای تطبیق خود با محیط و سازگاری با روش‌هایی گفته می‌شود که سلامت برنامه آموزشی آن را حفظ کند. این روش‌ها که محافظ سلامت برنامه آموزش‌اند سازمان را در برابر خواسته‌های نامعقول رجوع‌کنندگان و فضای حاکم مصون می‌دارند (قاسمی، ۱۳۹۳: ۱۴۱).

در این راستا، شهید حسین خرازی یکی از فرماندهانی است که سیره مدیریتی او از سبک‌های مدیریتی رایج در سازمان‌ها متفاوت است. رهبری لشکر امام حسین (ع) توسط شهید خرازی موفقیت‌های بسیاری را در عملیات‌های گوناگون دفاع مقدس باعث شد که یکی از آن موفقیت‌ها سلامت سازمانی آن لشکر است. در واقع به‌جز رهبر سازمان، هیچ فردی قادر نیست سلامت سازمان را تأمین کند و این در حالی است که برخی مدیران راهبردهای خود را به کارکنان واگذار می‌کنند. باید دانست سلامت فرهنگی سازمان به‌جز رهبر نباید در دست هیچ کس باشد (نوبهار، ۱۳۹۴: ۴۱).

به روایت دیگر، سلامت سازمان از دو مسئله ناشی می‌شود: نخست سبک رهبری و رفتار بی‌واسطه مدیران با کارکنان و دوم راهبردهای سازمان که ایجاد همکاری را باعث می‌شود (شریفی، ۱۳۸۹: ۱۵۲).

سازمان سالم پیروان و رهبران سالم را شامل می‌شود. سازمان سلامت که دارای فضای سالم است

بعدهای رهبری معنوی با کیفیت زندگی کاری کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد (شجاعی، ۱۳۹۰: ۴۰). همچنین در پژوهش‌هایی که در زمینه سلامت سازمانی صورت گرفته است به این نتایج رسیده‌اند که بین سلامت سازمانی و مدیریت دانش (سلطان حسینی، ۱۳۹۱: ۵۵)، تعهد سازمانی (جعفری، ۱۳۹۰: ۷۰)، کارآفرینی کارکنان (ناظم، ۱۳۸۹: ۶۱)، مؤلفه‌های عملکرد مدیران (شریفی، ۱۳۸۹: ۲۳ و ۲۴)، نگرش‌های مثبت کاری (انصاری، ۱۳۸۸: ۵۱)، بهره‌وری (حقیقت‌جو، ۱۳۸۶: ۲۲) و مهارت‌های ارتباطی مدیران (آهنچیان، ۱۳۸۳: ۱۳) ارتباط مثبت معناداری وجود دارد.

با تحولاتی که امروزه در محیط‌های کاری روی داده است الگوهای رهبری موجود دیگر پاسخ‌گوی الزامات متناسب این دوره نیستند؛ بنابراین نیاز به الگوهای رهبری مبتنی بر روابط انسانی و اخلاقی، از جمله شیوه‌های رهبری که در گفتمان دینی و معنوی و اسلامی وجود دارد، احساس می‌شود. از میان الگوهای رهبری به نظر می‌رسد الگوی رهبری معنوی که هم در آموزه‌های دین اسلام و هم در نظریه روابط انسانی در مدیریت ریشه دارد با اوضاع حال حاضر سازگار است و توان حل مشکلات پیش روی سازمان‌ها را دارد (غلامی، ۱۳۹۳: ۱۴۱).

اینک باوجود گذر زمان، به‌علت نیاز همیشگی کشور به‌ویژه نیروهای مسلح، بررسی این شیوه فرماندهی و معرفی فرماندهان، در جایگاه عالی‌ترین و برترین نمونه‌های سبک رهبری معنوی، ضرورتی جدی و اساسی است؛ چنانکه آینده بدون گذشته، پشتوانه و الگوهای تجربی ندارد. دفاع مقدس نیز باتوجه به ابعاد و دامنه و عمق آن، مسئله امروز و فردای نظام جمهوری اسلامی و جامعه ایرانی است.

امروزه در موفقیت سازمان‌ها رهبری نقش پررنگی

نیروی خود را در راستای هدف‌های خود به کار می‌گیرد و موجب می‌شود در سازمان، اعتماد بین افراد بیشتر شود و روحیه آنها ارتقا یابد. این عوامل افزایش کارایی کارکنان را به دنبال دارد. اعضای هر ارگان سالم در بیشتر مواقع پایبند، مسئولیت‌پذیر و با رویکرد مثبت‌اند و بهره‌وری فراوانی دارند و برای حل مشکل به‌صورت غیررسمی، فارغ از مقام، با یکدیگر همکاری می‌کنند. چنین سازمانی به طور معمول در انجام وظایف به طور مؤثر موفق است و توانایی سازگاری یا رشد را دارد. سلامت سازمانی مفهومی است که گسترش داده شده است تا منعکس‌کننده اثربخشی بیشتر سازمان در محیط‌های مختلف باشد؛ همچنین روشن کند چگونه سازمان به تغییرات در موقعیت‌ها واکنش نشان می‌دهد و این واکنش به این بستگی دارد که تا چه حد افراد سالم و موفق‌اند (عواطفی منفرد، ۱۳۹۱: ۲).

فقط در فضایی سالم و سازمانی و در فضایی که عقاید و درخواست‌ها و هویت کارکنان، شامل مدیران در هر سطح و کارمندان، محترم است می‌توان منتظر کارایی و عملکرد بهتر و در آخر دستیابی به بهره‌وری بود (تقی‌نسب، ۱۳۸۷: ۴۳ و ۴۴).

پژوهش‌ها نشان داده است بین معنویت در محیط کار و تعهد سازمانی (Marschke, 2009: 21)، ابعاد رهبری معنوی و قابلیت یادگیری سازمانی (Aydin, 2009: 12-13)، خشنودی شغلی کارکنان (غلامی، ۱۳۹۱: ۴۰)، رابطه متقابل رهبر و پیرو (گیوریان، ۱۳۹۰: ۸۱) و مؤلفه‌های رضایت شغلی ارتباط معناداری موجود است. از سوی دیگر، با عضویت در سازمان با شاخصه بهره‌وری و چشم‌انداز سازمان می‌توان انتظار رضایت شغلی را داشت (قلاوندی، ۱۳۹۱: ۲۴).

نتایج پژوهشی دیگر گویای این بود که بین

دزفول تا دهلران آزاد شد. چاه‌های نفت ابوقریب تصرف شد و ۱۵ هزار سرباز عراقی اسیر شدند (آرشیو مرکز اسناد تحقیقات دفاع مقدس، ۱۳۸۳: ۱۶۰ تا ۱۴۳).

۳. عملیات بیت‌المقدس که از ۱۰ اردیبهشت تا ۳ خرداد ۱۳۶۱/۱۹۸۲م در خرمشهر و دشت آزادگان روی داد. در این عملیات، خرمشهر و منطقه هویزه و پادگان حمید آزاد شدند؛ همچنین ۲۰ درصد ارتش عراق منهدم شد. ۵۰۳۸ کیلومتر از خاک ایران آزاد شد و نیروهای عراق به طور گسترده از استان خوزستان عقب‌نشینی کردند؛ سپس در اطراف شهر بصره موضع گرفتند تا برای مقابله با حمله احتمالی نیروهای ایرانی آماده باشند (آرشیو مرکز اسناد تحقیقات دفاع مقدس، ۱۳۸۳: ۱۶۰ تا ۱۴۳).

۴. عملیات رمضان که از ۲۲ تیر تا ۷ مرداد ۱۳۶۱/۱۹۸۲م در شرق بصره صورت گرفت. هدف این عملیات پیروزی نیروهای ایرانی در حصر بصره، شکست حصر، نفوذ در شهر و نیز تصرف آن بود. در این عملیات اهداف مدنظر محقق نشد (زروندی، ۱۳۸۹: ۶۸؛ سالمی، ۱۳۹۲: ۱۶۷).

۵. عملیات محرم که از ۱۰ تا ۲۰ آبان ۱۳۶۱/۱۹۸۲م در موسیان و میال حمیرین و دهلران اتفاق افتاد. چون در عملیات رمضان نیروها به اهدافشان نرسیدند در این عملیات به منظور افزایش روحیه رزمندگان کارهایی انجام شد؛ از آن جمله باید از دسترسی به منابع نفتی موسیان و بیات و هفتصد حلقه چاه حوضچه‌های نفتی زبیدات نام برد. جاده طیب به شرفانی به طول ۵۰ کیلومتر تصرف شد. عراقی‌ها از این جاده به منظور ارسال تدارکات به بصره برای نیروهای خود استفاده می‌کردند (زروندی، ۱۳۸۹: ۶۸؛ سالمی، ۱۳۹۲: ۱۶۷).

۶. عملیات والفجر مقدماتی که از ۱۷ تا ۲۱ بهمن

دارد؛ از این رو در پیش گرفتن رویکرد رهبری مناسب ضرورتی جدی است. رسیدن به این مهم نیازمند دانش فنی و نظریه‌های علمی جدید است و اعمال آنها باتوجه به ویژگی‌های موقعیت پیش رو خواهد بود. برای دستیابی به این هدف، باید مفاهیم فکری و راهکارهای عملی آزمایش‌شده‌ای در زمینه نظریه نوین رهبری در مدیران ارتقا یابد و برای اعمال انواع رهبری، زیرساخت لازم فراهم شود (جعفری، ۱۳۹۰: ۶۶ و ۶۷).

باتوجه به آنچه گفته شد مقاله حاضر رهبری معنوی شهید خرازی را در دوران جنگ عراق و ایران در لشکر ۱۴ امام حسین (ع) بررسی می‌کند. فرضیه مقاله این است که نوع روابط و مدیریت سازمانی شهید خرازی در باروری و سلامت معنوی این لشکر تأثیر مستقیم داشت.

به منظور شناخت بیشتر شخصیت شهید خرازی، نخست به صورت اجمالی مهم‌ترین عملیات‌های ایران را از ابتدای جنگ تا سال ۱۳۶۵/۱۹۸۶م بررسی می‌کنیم؛ چون حاج حسین خرازی در این سال و در عملیات کربلای ۵ به شهادت رسیدند. در گام دوم، مدیریت سازمانی لشکر ۱۴ امام حسین (ع) را واکاوی می‌کنیم.

۱. عملیات طریق‌القدس که از ۸ تا ۱۵ آذر ۱۳۶۰/۱۹۸۱م در شمال و جنوب منطقه کرخه و دشت آزادگان انجام شد. در این عملیات بستان و هفتاد روستا و پنج پاسگاه واقع در مرز آزاد شدند؛ همچنین تپه‌های الله‌اکبر و تنگه جزابه تصرف شد (رزاق‌زاده، ۱۳۹۱: ۵۶).

۲. عملیات فتح‌المبین که از ۲ تا ۱۰ فروردین ۱۳۶۱/۱۹۸۲م در غرب کرخه صورت گرفت. در این عملیات ۲۵۰۰ کیلومتر از خاک ایران از دست نیروهای عراق آزاد شد؛ همچنین جاده استراتژیک

گرفتن پنجاه چاه نفت بود؛ همچنین نیروهای عراق به شکل گسترده از سلاح شیمیایی استفاده کردند و شروع جنگ نفت کش ها از این زمان بود (زروندی، ۱۳۸۹: ۷۲).

۹. عملیات بدر از ۱۹ تا ۲۶ اسفند ۱۳۶۲/۱۹۸۴م در هورالهوریزه رخ داد. این عملیات در شمال بصره و با هدف تصرف شهر بصره انجام شد. هدف این عملیات تعطیلی میدادن نفتی و بستن راه های اصلی اقتصاد عراق بود. قرار بود این عملیات تا شرق دجله انجام شود؛ ولی پیشروی نیروهای ایران کم بود. توانمند نبودن برای عبور نیروهای ایران و همچنین آتشباری آنها به علت کمبود امکانات باعث شد سربازان ایران پس از یک هفته از نیمی از مناطق به دست آمده عقب نشینی کنند. شروع جنگ شهرها موجب شد نیروهای ایران به اهدافشان نرسند (زروندی، ۱۳۸۹: ۷۳).

۱۰. عملیات والفجر ۸ از ۲۰ بهمن ۱۳۶۴ تا ۲۹ فروردین ۱۳۶۵/۱۹۸۶م در فاو ادامه داشت. در این عملیات فاو و راس البیشه و جاده فاو تا بصره در اختیار ایران قرار گرفت؛ همچنین دسترسی عراق به خلیج فارس قطع شد و پل بعثت روی اروند ساخته شد. در این عملیات عراق از سلاح شیمیایی استفاده کرد که باعث شد در ۱۷ روز، ۱۵ هزار سرباز ایرانی مصدوم شوند. نیروهای ایران ۳ هزار سرباز عراقی را اسیر کردند. به دنبال آن رابرت مک فارلین (Robert McFarlane)، نماینده آمریکا، وارد تهران شد و در پی آن قطعنامه ۵۸۲ شورای امنیت تصویب شد (زروندی، ۱۳۸۹: ۶۵).

۱۱. عملیات کربلای ۴ که از ۳ تا ۵ دی ۱۳۶۵/۱۹۸۶م در غرب جزیره مینو اتفاق افتاد. این عملیات با هدف در دست گرفتن جزایر ام الرصاص و شهر ابوالخطیب بود. هواپیماهای آواکس عملیات را

۱۳۶۱/۱۹۸۳م انجام شد. تسلط نیروهای خودی بر ارتفاعات حمزین در عملیات محرم و مشاهده معابر وصولی العماره راهکار جدیدی را پدید آورد و بر این اساس، عملیات والفجر طراحی شد. از سوی دیگر، نیروی زمینی تازه تأسیس سپاه که نخستین تجربه خود را در عملیات نیمه گسترده محرم با موفقیت پشت سر گذاشته بود برای این عملیات گسترده، سازمان رزم جدیدی آماده کرد که خرازی فرمانده کل قوا بود. از نظر خرازی طراحی اهداف، خوب و جالب بود؛ ولی اجرای آن با ارتش و سپاه مشترک بود. به عبارتی دیگر، برای تشکیلات جدید سپاه عملیات والفجر میدان آزمایش مناسبی بود. این عملیات در منطقه جبهه جنوبی و شمال جزایر با هدف پیشروی به سوی العماره و تهدید در شرق روی داد.

۷. عملیات والفجر ۱ که از ۲۱ تا ۲۸ فروردین ۱۳۶۲/۱۹۸۳م در شمال فکه انجام شد. هدف از این عملیات تصرف ارتفاعات فکه بود. در این عملیات نیروهای ایران پس از چند روز به ارتفاعات دسترسی نسبی پیدا کردند؛ اما به علت تکیه بیش از اندازه فرماندهان نیروی زمینی به واحد توپخانه و نرسیدن یگان ها به یکدیگر عقب نشینی کردند و به هدف خود نرسیدند (مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس، سند شماره ۱۱۰۲۹: ۱۱).

۸. عملیات خیبر که از ۳ تا ۲۲ اسفند ۱۳۶۲/۱۹۸۴م در هورالهوریزه بود. هدف از این عملیات تصرف جزایر مجنون بود که در محور شمالی عملیات (العزيز) قرار داشت. در این عملیات سپاه ایران موفق نشد خود را به دجله رساند و محل رفت و آمد خودروها را به بصره مسدود کند. از نتایج این عملیات دسترسی و تصرف جزایر مجنون به مساحت ۱۶۰ کیلومتر و موفقیت نیروهای ایران در



موسی بن جعفر (ع) برای انهدام دشمن در دو نقطه از جزیره ام‌الرصاص وارد میدان شد که در عمل ناکام ماند و در پایان روز دوم، بنا به دستور، نیروها جزیره ام‌الرصاص را ترک کردند و به مواضع نخستین بازگشتند (طلایه‌داران معاونت عملیات لشکر ۱۴ امام حسین، ۱۳۷۴: ۱۰۴).

به علت لورفتن عملیات در همان ابتدا، با وجود اینکه غواصان از تنگه گذشتند و در بلجانیه پیاده شدند، خطوط دشمن در جزایر ام‌الرصاص شکسته شد و جنگ به خشکی کشیده شد و برای جلوگیری از تلفات بیشتر، دستور عقب‌نشینی داده شد (زرندی، ۱۳۹۲: ۴۶).

۱۲. عملیات کربلای ۵ که از ۱۹ دی تا ۴ اسفند ۱۳۶۵/۱۹۸۷م در شرق بصره انجام شد. هدف این عملیات آزادسازی مناطق شلمچه و پاسگاه‌های مرزی ایران بود و به تصویب رسانیدن قطعنامه ۵۹۸ از مهم‌ترین نتایج عملیات بود. در این عملیات ایران ۱۲ کیلومتر به سمت بصره پیشروی کرد و ۱۱ قرارگاه عراق تصرف شد و ۱۵۰ کیلومتر از مناطق اشغال‌شده ایران آزاد شد و ۸۱ تیپ و گردان مستقل ارتش عراق منهدم شد و دریاچه بویان و چهار پاسگاه مرزی ایران آزاد شد (زرندی، ۱۳۸۹: ۱۲۴).

از تدابیر ویژه شهید خرازی در ادامه عملیات باید به این نمونه‌ها اشاره کرد: در ابتدای امر فرمانده لشکر ۱۴ امام حسین (ع) تدبیر کرد که با هر گردان خط‌شکن یک دیده‌بان اعزام شود و به ازای هر گردان خط‌شکن، شش تخریبچی گردان مذکور را همراهی کنند. سپس پس از انتقال گردان‌های رزم لشکر به نزدیکی منطقه نبرد، گردان یا زهرا (س) را روی سیل‌بند که پیش از آن پاک‌سازی شده بود مستقر کرد و آنها را آماده عملیات کرد. ایرانی‌ها کانال‌هایی را رد کردند و گروهی در نوک جزیره

پیش از آغازشدن لو دادند. برای زمین‌گیرشدن نیروهای ایران، کانال‌های حفرشده در معابر اصلی با مازوت پر شدند. ایران موفق نشد و ارشادان نظامی ایران ۴۸ ساعت پس از شروع عملیات دستور توقف آن را صادر کردند (امینی، ۱۳۹۳: ۴۲).

گردان غواص حضرت یونس (ع) پس از اقامه نماز مغرب و عشاء وارد آب شد و به طرف مواضع دشمن حرکت کرد؛ اما با آتش شدید دشمن مواجه شد و تعدادی از نیروهای گردان به شهادت رسیدند؛ ولی نیروها موفق شدند خط دشمن را بشکنند و بخشی از جزایر ام‌الرصاص و بلجانیه را تصرف کنند. در ادامه، گردان امام حسین (ع) به فرماندهی علی باقری<sup>۱</sup> مأمور پیشروی در جزیره بلجانیه بود که تعدادی از نیروها، از جمله فرمانده آن، به شهادت رسیدند و بقیه در جزیره ام‌الرصاص پدافند کردند (طلایه‌داران معاونت عملیات لشکر ۱۴ امام حسین، ۱۳۷۴: ۱۰۳ و ۱۰۴).

از طرف دیگر، گردان امام محمد باقر (ع) گردان سوم بود که مأموریت یافت جزیره ام‌الرصاص را تصرف کند؛ ولی با آتش دشمن مواجه شد و افراد گردان با وجود مشکلات متعدد در جزیره پیاده شدند. همچنین گردان حضرت ابوالفضل (ع) گردان چهارم بود که به عبور از خط گردان امام حسین (ع) در جزیره بلجانیه مأمور شد؛ اما آتش شدید دشمن از محور جزیره ماهی مانع ادامه کار شد و فقط دو دسته از نیروها به جزیره مذکور رسیدند و پس از پیشروی تا جاده آسفالت، به‌علت نبود پشتیبانی، به جزیره ام‌الرصاص بازگشتند. گردان امام رضا (ع) نیز که در داخل آب بود به‌علت حجم گسترده آتش دشمن، فرمانده و بیشتر نیروهای خود را از دست داد.

نیروهای باقی‌مانده در جزیره با دشمن نبرد کردند و تا عصر روز بعد مقاومت کردند؛ سپس گردان

**اعتبار (Validity) و روایی (Reliability)**

اعتبار پژوهش در دست از نوع اعتبار صوری است. پرسشنامه آن را سیدمرتضی حسینی و علی مازوچی و همچنین محمد عرفان، از کارشناسان ارشد مدیریت، بررسی کرده و نکته‌های اصلاح‌شده آن را در پرسشنامه آورده‌اند. از سوی دیگر، تلاش شده است با بررسی ویژگی‌های برتر گزینه‌ها و شباهت‌های آنها با هم اعتبار آن معلوم شود؛ به طوری که نتیجه آن با ویژگی‌های گزینه استفاده‌شده هم‌جهت باشد. در زمینه روایی هم، درباره مسئله تکرارپذیری بودن الگوی استفاده‌شده در پژوهش بحث شد و با در نظر گرفتن آلفای کرونباخ (Cronbachs coefficient Alpha) محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ حاصل، بیان‌کننده میزان روایی مناسب یکایک مفاهیم پژوهش خواهد بود.

بوارین و گروهی خط معروف موانع پنج‌ضلعی را شکستند. پاسگاه بوبیان عراق را هم تصرف کردند. شدت آتش به حدی بود که دود همه جا را فراگرفته بود. انتقال مهمات و مواد غذایی و مجروحان با وسیله نقلیه مقدور نبود و تنها راه، استفاده از هوانیروز و نیروی هوایی بود (شیرعلی‌نیا، ۱۳۹۶: ۵۹ و ۶۰).

حسین خرازی به علت نگرانی از وضعیت غذای نیروها در خط مقدم، به محض آمدن ماشین غذا سراسیمه از سنگر بیرون آمد تا آدرس را به گونه‌ای دهد که ماشین غذا به طور حتم به نیروها برسد؛ ولی در همان لحظه ترکشی به ایشان اصابت کرد و به درجه والای شهادت نائل شد (آرشیو مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس، ۱۳۹۴: ۹ تا ۷).

**جدول ۱. ارزیابی ضریب آلفای کرونباخ**

| تعداد پرسش | ضریب آلفا | مفاهیم و ابعاد            |
|------------|-----------|---------------------------|
| ۳۵         | ۸۶/۱      | ۱. رهبری معنوی            |
| ۵          | ۸۵/۴      | ۱.۱ چشم‌انداز در سازمانی  |
| ۵          | ۸۰/۳      | ۲.۱. علاقه به انسان‌دوستی |
| ۵          | ۸۱/۲      | ۳.۱. باور به وظایف        |
| ۵          | ۷۹/۸      | ۴.۱. معنی‌داری            |
| ۵          | ۷۵/۹      | ۵.۱. عضو شدن در سازمان    |
| ۵          | ۷۸/۷      | ۶.۱. متعهد شدن به سازمان  |
| ۵          | ۷۲/۲      | ۷.۱. پیش‌بینی بازدهی      |
| ۲۸         | ۷۰/۳      | ۲. سلامت سازمانی          |
| ۴          | ۸۱/۵      | ۱.۲. تأکید علمی           |
| ۴          | ۷۷/۳      | ۲.۲. روحیه                |
| ۴          | ۷۳/۴      | ۳.۲. حمایت منابع          |
| ۴          | ۷۶/۷      | ۴.۲. ساخت‌دهی             |
| ۴          | ۷۶/۳      | ۵.۲. ملاحظه‌گری           |
| ۴          | ۷۰/۴      | ۶.۲. نفوذ مدیر            |
| ۴          | ۷۲/۱      | ۷.۲. یگانگی نهادی         |

## یافته‌های پژوهش

### مشخصات فردی

بسیجیان در هنگام اعزام به جبهه محصل، ۲۱ نفر دانشجو، ۴۵ نفر آزاد، ۴۹ نفر کارگر و ۱۰ نفر کارمند بوده است. همچنین میزان حضور ۱۲ نفر از بسیجیان در جبهه بین ۱۲ تا ۳۰ ماه، ۴۰ نفر ۲۲ تا ۲۳ ماه، ۹۴ نفر بین ۲۳ تا ۳۲ ماه، ۵۲ نفر بین ۳۳ تا ۴۲ ماه و ۱۲ نفر بیش از ۴۳ ماه بوده است.

از تعداد ۲۱۰ نفر نمونه انتخاب شده در پژوهش حاضر، ۱۳ نفر در نخستین اعزام به جبهه کمتر از ۱۶ سال، ۵۴ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۸۳ نفر بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۴۳ نفر بین ۲۶ تا ۳۰ سال و ۱۷ نفر بیش از ۳۱ سال داشته‌اند. از سوی دیگر، شغل ۸۵ نفر از

### توصیف مفاهیم پژوهش

#### جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌گویان به مفاهیم پژوهش

| مفاهیم و ابعاد            | میانگین (صفر تا ۱۰۰) | انحراف معیار | کمترین | بیشترین |
|---------------------------|----------------------|--------------|--------|---------|
| ۱. رهبری معنوی            | ۹۱/۲                 | ۴/۵          | ۷۴/۴   | ۱۰۰     |
| ۱،۱. چشم‌انداز در سازمان  | ۸۷/۱                 | ۵/۶          | ۷۶/۷   | ۱۰۰     |
| ۲،۱. علاقه به انسان‌دوستی | ۹۰/۸                 | ۷/۳          | ۷۷/۷   | ۱۰۰     |
| ۳،۱. باور به وظایف        | ۸۶/۵                 | ۶/۶          | ۷۶/۶   | ۱۰۰     |
| ۴،۱. معنی‌داری            | ۸۹/۸                 | ۴/۴          | ۶۸/۶   | ۱۰۰     |
| ۵،۱. عضو شدن در سازمان    | ۷۴/۵                 | ۳/۴          | ۶۵/۵   | ۱۰۰     |
| ۶،۱. متعهد شدن به سازمان  | ۷۶/۶                 | ۴/۵          | ۶۸/۷   | ۱۰۰     |
| ۷،۱. پیش‌بینی بازدهی      | ۶۸/۸                 | ۴/۳          | ۶۴/۵   | ۱۰۰     |
| ۲. سلامت سازمانی          | ۸۰/۸                 | ۸/۷          | ۶۳/۴   | ۱۰۰     |
| ۱،۲. تأکید علمی           | ۷۸/۴                 | ۵/۴          | ۶۰/۶   | ۱۰۰     |
| ۲،۲. روحیه                | ۷۳/۴                 | ۴/۴          | ۵۹/۹   | ۱۰۰     |
| ۳،۲. حمایت منابع          | ۷۶/۶                 | ۶/۵          | ۶۳/۴   | ۱۰۰     |
| ۴،۲. ساخت‌دهی             | ۷۹/۳                 | ۶/۶          | ۷۰/۴   | ۱۰۰     |
| ۵،۲. ملاحظه‌گری           | ۷۴/۵                 | ۴/۳          | ۵۲/۷   | ۱۰۰     |
| ۶،۲. نفوذ مدیر            | ۷۶/۶                 | ۳/۷          | ۵۵/۴   | ۱۰۰     |
| ۷،۲. یگانگی نهادی         | ۸۸/۸                 | ۷/۳          | ۵۶/۵   | ۱۰۰     |

بعد علاقه به نوع دوستی، در مقایسه با ابعاد دیگر، با میانگین ۹۰/۸ رتبه نخست را دارد.

از طرف دیگر، میانگین ابعاد سلامت سازمانی به ترتیب به این صورت است که بعد یگانگی نهادی با میانگین ۸۸/۸ بیشترین میانگین و بعد روحیه با میانگین ۷۳/۴ کمترین میانگین را دارد.

بر اساس یافته‌های جدول (۲) میانگین مفاهیم پژوهش بر اساس طیف ۱۰۰ تا ۰، رهبری معنوی ۹۱/۲ و سلامت سازمانی ۸۰/۸ است. این یافته‌ها نشان می‌دهد این بسیجیان، شهید خرازی را رهبری معنوی می‌دانستند و در منش و کنش شهید خرازی شاخص‌های سبک رهبری معنوی وجود داشته است؛ همچنین میانگین ابعاد رهبری معنوی نشان می‌دهد

هریک از ابعاد مفاهیم پژوهش نیز به طور جداگانه تبیین شده است. تحلیل رگرسیون معرف متغیرهایی است که به تبیین و پیش‌بینی تغییرات متغیر سلامت سازمانی قادرند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش، ابتدا با استفاده از همبستگی پیرسون رابطه سبک رهبری معنوی شهید حسین خرازی و سلامت سازمانی لشکر ۱۴ امام حسین (ع) بررسی شده است؛ همچنین در این بخش رابطه

جدول ۳. رابطه رهبری معنوی و سلامت سازمانی

| متغیر وابسته | رهبری معنوی | چشم‌انداز در سازمان | علاقه به انسان‌دوستی | باور به وظایف | معنی‌داری | عضو شدن در سازمان | متعهد شدن به سازمان | پیش‌بینی بازدهی | متغیر مستقل |
|--------------|-------------|---------------------|----------------------|---------------|-----------|-------------------|---------------------|-----------------|-------------|
|              |             |                     |                      |               |           |                   |                     |                 |             |
| سلامت        | ۰/۷۰        | ۰/۶۲                | ۰/۴۸                 | ۰/۶۳          | ۰/۴۹      | ۰/۵۶              | ۰/۵۰                | ۰/۶۰            | همبستگی     |
| سازمانی      | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۱۲                | ۰/۰۱۲         | ۰/۰۰۰     | ۰/۰۱۲             | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |
| تأکید        | ۰/۶۸        | ۰/۵۸                | ۰/۵۴                 | ۰/۵۶          | ۰/۵۰      | ۰/۵۴              | ۰/۵۰                | ۰/۳۹            | همبستگی     |
| علمی         | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۳               | ۰/۰۰۰                | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۲     | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۰۲               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |
| روحیه        | ۰/۷۲        | ۰/۶۷                | ۰/۶۱                 | ۰/۵۹          | ۰/۵۵      | ۰/۶۷              | ۰/۵۵                | ۰/۷۲            | همبستگی     |
| حمایت        | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۳۳                | ۰/۰۴۴         | ۰/۰۰۲     | ۰/۰۳۳             | ۰/۰۰۲               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |
| منابع        | ۰/۵۸        | ۰/۵۷                | ۰/۵۲                 | ۰/۴۸          | ۰/۶۰      | ۰/۵۲              | ۰/۶۰                | ۰/۵۸            | همبستگی     |
| ساخت‌دهی     | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۱               | ۰/۰۰۱                | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۰     | ۰/۰۰۱             | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |
| ملاحظه‌گری   | ۰/۷۰        | ۰/۶۲                | ۰/۵۶                 | ۰/۶۳          | ۰/۵۷      | ۰/۵۱              | ۰/۵۷                | ۰/۴۷            | همبستگی     |
| نفوذ مدیر    | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۱۲                | ۰/۰۱۲         | ۰/۰۰۰     | ۰/۰۱۲             | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |
| یگانگی       | ۰/۶۸        | ۰/۵۸                | ۰/۵۴                 | ۰/۵۶          | ۰/۵۰      | ۰/۵۴              | ۰/۵۰                | ۰/۶۸            | همبستگی     |
| نهادی        | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۳               | ۰/۰۰۰                | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۲     | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۰۲               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |
|              | ۰/۷۲        | ۰/۶۰                | ۰/۶۳                 | ۰/۵۹          | ۰/۵۵      | ۰/۶۷              | ۰/۵۵                | ۰/۷۲            | همبستگی     |
|              | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۳۳                | ۰/۰۴۴         | ۰/۰۰۲     | ۰/۰۳۳             | ۰/۰۰۲               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |
|              | ۰/۵۸        | ۰/۵۰                | ۰/۵۲                 | ۰/۴۸          | ۰/۶۰      | ۰/۵۲              | ۰/۶۰                | ۰/۵۸            | همبستگی     |
|              | ۰/۰۰۰       | ۰/۰۰۱               | ۰/۰۰۱                | ۰/۰۰۰         | ۰/۰۰۰     | ۰/۰۰۱             | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰           | معناداری    |

متغیر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به نوع رابطه چنین استنباط می‌شود که نوع رهبری شهید خرازی برای سلامت سازمانی لشکر ۱۴ امام حسین (ع) نتایج مثبتی داشته است.

یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد بین مفهوم سبک رهبری معنوی و سلامت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین بین ابعاد مفهوم سبک رهبری معنوی و سلامت سازمانی و ابعاد این

جدول ۴. رابطه میزان حضور در جبهه و سبک رهبری معنوی

| متغیر وابسته       | متغیر مستقل | سبک رهبری معنوی | چشم‌انداز در سازمان | علاقه به انسان‌دوستی | باور به وظایف | معنی‌داری | عضو شدن در سازمان | متعهد شدن به سازمان | پیش‌بینی بازدھی |
|--------------------|-------------|-----------------|---------------------|----------------------|---------------|-----------|-------------------|---------------------|-----------------|
| میزان حضور در جبهه | همبستگی     | ۰/۷۱            | ۰/۶۶                | ۰/۶۳                 | ۰/۶۱          | ۰/۵۸      | ۰/۵۴              | ۰/۴۴                | ۰/۴۸            |
|                    | معناداری    | ۰/۰۰۰           | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰                | ۰/۰۰۱         | ۰/۰۰۲     | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰           |

و معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به نوع رابطه چنین استنباط می‌شود هرچه میزان حضور در جبهه افزایش یابد رزمندگان میزان رهبری معنوی فرمانده خود را مهم‌تر ارزیابی می‌کنند.

یافته‌های جدول بالا نشان می‌دهد بین میزان حضور در جبهه و سبک رهبری معنوی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین بین میزان حضور در جبهه و ابعاد مفهوم سبک رهبری معنوی رابطه مثبت

جدول ۵. رابطه میزان سن نخستین اعزام به جبهه و سبک رهبری معنوی

| متغیر وابسته            | متغیر مستقل | سبک رهبری معنوی | چشم‌انداز در سازمان | علاقه به انسان‌دوستی | باور به وظایف | معنی‌داری | عضو شدن در سازمان | متعهد شدن به سازمان | پیش‌بینی بازدھی |
|-------------------------|-------------|-----------------|---------------------|----------------------|---------------|-----------|-------------------|---------------------|-----------------|
| سن نخستین اعزام به جبهه | همبستگی     | ۰/۵۶            | ۰/۵۱                | ۰/۵۳                 | ۰/۶۲          | ۰/۴۹      | ۰/۴۶              | ۰/۴۸                | ۰/۵۲            |
|                         | معناداری    | ۰/۰۳۰           | ۰/۰۰۰               | ۰/۰۰۰                | ۰/۰۰۱         | ۰/۰۰۲     | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۴۰               | ۰/۰۴۰           |

**تحلیل رگرسیونی**  
برای بررسی تأثیر هر متغیر، در زمینه روش رهبری معنوی و ایجاد همدلی، از بررسی رگرسیونی مرحله‌به‌مرحله استفاده شده است. از متغیرهای بررسی شده در فرمول، هیچ‌کدام از آنها از فرمول رگرسیونی خارج نشدند. به طوری که از جدول (۶) پیداست متغیرها مقدار ۵۶ درصد را نشان می‌دهند.

جدول ۶. بررسی الگوی رگرسیون متغیرها

|      |                              |
|------|------------------------------|
| ۰/۶۰ | همبستگی                      |
| ۹/۱۸ | خطای استاندارد تخمین زده شده |
| ۰/۵۶ | تعیین ضریب تعیین             |

یافته‌های جدول بالا نشان می‌دهد میان سن نخستین اعزام به جبهه و سبک رهبری معنوی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین، میان سن نخستین اعزام به جبهه و ابعاد مفهوم سبک رهبری معنوی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به نوع رابطه چنین استنباط می‌شود هرچه سن نخستین اعزام به جبهه افزایش یابد رزمندگان میزان رهبری معنوی فرمانده خویش را مهم‌تر ارزیابی می‌کنند.

جدول ۷. درصد اثرگذاری متغیر مستقل در الگوی رگرسیونی به حالت مرحله به مرحله

| متغیر                    | ضرایب خام   |                                   | ضرایب استاندارد   |          |
|--------------------------|---|-----------------------------------|---|----------|
|                          | ضرایب رگرسیونی<br>استاندارد نشده<br>(Unstandardized<br>Coefficient) | خطای<br>استاندارد<br>(Std. Error) | ضرایب رگرسیونی<br>استاندارد شده<br>(Standardized<br>Coefficient)<br>(بتا) | آماره تی |
| مقدار ثابت<br>(Constant) | ۴۰,۱۶   | ۱,۱۳۵                             |   | ۱۸,۱۴    |
| متعهد شدن به<br>سازمان   | ۱۱/۸۲۸  | ۳/۹۱۹                             | ۰/۵۰  | ۱۱,۴۳    |
| معنی داری                | ۰/۴۵۴   | ۲/۱۲۳                             | ۰/۳۴  | ۹,۴۱     |
| عضو شدن در<br>سازمان     | ۲/۴۵  | ۳/۳۲۴                             | ۰/۳۲  | ۸,۷۸     |
| چشم انداز در<br>سازمان   | ۳/۳۲  | ۲/۲۳۴                             | ۰/۲۹  | ۷,۶۴     |
| علاقه به<br>انسان دوستی  | ۲/۱۱  | ۱/۶۴۵                             | ۰/۲۷  | ۶,۸۵     |
| باور به وظایف            | ۱/۳۲  | ۲/۷۵۶                             | ۰/۲۴  | ۵,۵۴     |
| پیش بینی<br>بازدهی       | ۴/۶۷  | ۳/۲۸۹                             | ۰/۲۰  | ۳,۳۲     |

که رهبری تحول‌گرا، خدمتگزار، فرهمند، خودرهبری، رهبری بصیر و رهبری دموکراتیک را شامل است. از میان رویکردهای جدید رهبری، رهبری معنوی جایگاه ویژه‌ای دارد.

بر اساس جدول (۷)، متغیر تعهد سازمانی ۰/۵۰ دارای بیشترین تأثیرگذاری و متغیر بازخورد عملکرد ۰/۲۰ دارای کمترین تأثیرگذاری است.

#### نتیجه

معنی تندرستی سازمانی ما را مجاز می‌کند از سالم بودن سازمان تصویر بزرگی ایجاد کنیم. در ارگان‌های سالم، افراد متعهد و مسئولیت‌پذیرند و بازدهی و بهره‌وری بیشتری دارند. شبکه‌های ارتباطی باز و مفیدند. سازمان سلامت جایی است که کارکنان دوست دارند به محل کارشان برگردند و به محل کار خود افتخار می‌کنند. این سازمان‌ها در جایگاه پدیده‌های پویا در محیط متولد می‌شوند و با تأمین نیازهای ضروری، به مقدار لازم افزایش و گسترش می‌یابند و با محصولات و خدمات بهتر، موجب برطرف شدن ملزومات محیطی خواهند شد و فرایند

پژوهش حاضر درصدد برآمد مفهوم سبک رهبری معنوی را در میان الگوی اسلامی و قهرمان ملی همچون شهید خرازی بررسی کند. رهبری موضوعی است که پژوهشگران و دانشمندان و حتی افراد معمولی از دیرباز آن را مطالعه کرده‌اند. به جرئت می‌توان بیان کرد در طول تاریخ، تمامی ساخته‌ها و ویرانه‌ها و همچنین پیروزی و ناکامی‌ها و به طور کلی خوشبختی و تیره‌بدختی‌های انسان در دستان رهبران درستکار یا نادرست بوده است. در سالیان اخیر رویکردهای جدیدی از رهبری معرفی شده‌اند

ایجاد انگیزه در نیروها برای دستیابی به اهداف گروهی و نظامی بسیار بااهمیت بود. از نمونه‌هایی که هر فرمانده در این رویه باید به آن توجه کند باید به نمونه‌های زیر اشاره کرد: برخورد صمیمی و اخلاقی در عین رعایت مراتب نظامی، تشویق و آموزش نیروها، توجیه اهداف، در نظر گرفتن ترفیع و مراتب ترقی، درک احساسات و موقعیت و کمک به رفع مشکلات خانوادگی و توجه به ابتکارات فردی.

فرمانده موضوع پژوهش حاضر، شهید حسین خرازی، این ویژگی‌ها را داشت و براساس یافته‌های به‌دست‌آمده از افراد در کانون مطالعه، رهبری معنوی این فرمانده باعث خدمت‌رسانی، اعتماد به استعداد و توانایی زیردستان و تفویض اختیار، رشد و توانمندسازی دیگران، ارتباطات بین فردی، مهرورزی، تواضع، شنیدن ایده‌های جدید نیروها و تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت از کارکنان و دادن قوت‌قلب بوده است.

### پیشنهادها

باتوجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود:

در برنامه‌های مراکز آموزش مدیریت و دانشگاه‌ها، به‌خصوص دانشگاه‌های نظامی، افراد با مبانی نظری و عملی سبک رهبری معنوی آشنا شوند؛

چگونگی تقویت مهارت‌های سبک رهبری معنوی به مدیران آموزش داده شود؛

الگوهای برتر رهبری معنوی در سطح کشور و جهان در قالب بروشور، جزوه، کتاب و لوح فشرده به مدیران معرفی شود؛

مدیران با ایجاد مؤلفه‌های این سبک رهبری در خود و درونی کردن آنها از ویژگی‌ها و برآیندهای آن در خدمت‌رسانی بیشتر به جامعه بهره ببرند.

رشد و شکوفایی را در جامعه بهبود می‌بخشند؛ اما پژوهشگران معتقدند افزایش سلامت اقدامی تک‌بعدی و یک مرحله‌ای نیست و کاری مستمر است که از مؤلفه‌های کلیدی ایجادکننده سلامت سازمانی اثر می‌پذیرد.

یافته‌های پژوهش نشان داد میزان سبک رهبری معنوی شهید خرازی براساس طیف ۰ تا ۱۰۰ از مقدار ۹۰ فراتر بوده است و بسیجیان حاضر در این یگان، فرمانده خود را رهبری معنوی می‌دانستند؛ همچنین نتایج این پژوهش نشان داد بین سبک رهبری معنوی و سلامت سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. بنابراین با یافته‌های پژوهش غلامی که در سال ۹۳ انجام گرفت، همخوانی دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد نوع و سیره مدیریتی شهید خرازی افزایش سرمایه اجتماعی را در حکم یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه کشور باعث شده و درنهایت، ارتقای سلامت سازمانی لشکر ۱۴ امام حسین(ع) را در زمان جنگ عراق علیه ایران موجب شده است.

در جنگ عراق علیه ایران، فرماندهان نظامی در جذب نیروی انسانی نقش مهمی ایفا کردند. توانمندی ایران برای ایجاد انگیزه در رزمندگان، با رویکرد دستیابی به اهداف گروهی و لشگری بسیار بااهمیت بود. نحوه صحیح استفاده از افراد، برخورد صمیمی و اخلاقی و در عین حال نظامی و حساب‌شده، تشویق و توجیه و آموزش، در نظر گرفتن ترقی و ترفیع، درک احساسات و عواطف و بهره‌گرفتن از ابتکار فردی، کمک به رفع مشکلات شخصی و خانوادگی رزمندگان و... از نمونه‌هایی است که هر فرمانده باید به آنها توجه لازم را داشته باشد (رحیمی، ۱۳۷۶: ۷۱) در جنگ عراق علیه ایران، باتوجه به نقش مهم جذب نیروهای انسانی توسط فرماندهان نظامی، موضوع

آرشیو مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس، (۱۳۹۴)، گزارش عملیات والفجر ۳، راوی: حسین اردستانی، | ص ۹ تا ۷.

آهنچیان، محمدرضا و رضوانعلی منیدری، (۱۳۸۳)، «رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی»، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ش ۱۲، ص ۱۰ تا ۱۰.

الوانی، مهدی، غلامرضا معمارزاده طهران، محمود البرزی و حسین کاظمی، (۱۳۹۲)، «ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران»، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۵، ش ۱، ص ۸.

امینی، محمدجواد، (۱۳۹۳)، عملیات کربلای ۴، مصاحبه، تاریخ شفاهی لشکر ۱۴ امام حسین (ع)، اصفهان، کد مصاحبه: ۱۵ - ۰۱۴۴.

انصاری، محمداسماعیل، حسین استادی و فرشته جاوری، (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و نگرش‌های مثبت کاری کارکنان در ادارات امور مالیاتی استان اصفهان»، فصلنامه تخصصی مالیات، ش ۶، ص ۱۱ تا ۷.

تقی‌نسب، اصغر، محمدحسین پرداختچی و محمد قهرمانی، (۱۳۸۷)، «بررسی رابطه بین سبک رهبری با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه»، فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، ش ۲، ص ۱۰.

جعفری، حسن، مهدی محمدیان و داود حسین پور، (۱۳۹۰)، «رابطه سلامت سازمانی و تمهد سازمانی در کارکنان بیمارستان‌های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور

نوع و سبک رهبری دیگر فرماندهان دفاع مقدس همچون شهید احمد کاظمی، شهید محمدابراهیم همت و ... بررسی شود؛

علاوه‌بر متغیر بررسی شده همچون سلامت سازمانی، پیشنهاد می‌شود دیگر پیامدهای نوع و سبک رهبری معنوی فرماندهان دفاع مقدس واکاوی شود. در پایان باید خاطر نشان کرد جامعه ایرانی در امروز و فردا برای پیشرفت و سازندگی، توسعه سیاسی، استقلال سیاسی و اقتصادی و تأثیرگذاری فراملی به الگوی زیست دوران دفاع مقدس در درون جامعه و در جبهه‌های جنگ برای مدیران امروز نیازمند است. دفاع مقدس اتفاقی در میان اتفاق‌های تاریخ ایران نیست و بلکه علاوه بر اینکه حادثه‌ای سرنوشت‌ساز و مهم تاریخی بود، الگوی زیستی برای جامعه ایرانی است که در دوران معاصر الگوی عینی رفتار ملی ندارد. حفظ سرمایه‌های اجتماعی و قهرمانان شجاع و غیرتمند دوران دفاع مقدس جلوگیری از رنگ‌باختن و به حاشیه‌رفتن ارزش‌های دوران دفاع مقدس را باعث می‌شود؛ همچنین پیشگیری می‌شود از اینکه بار دیگر به جامعه عرفی، تسلیم و ستاینده الگوهای بیرونی تبدیل شود.

#### پی‌نوشت

۱. فرمانده گردان لشکر ۱۴ امام حسین (ع) که در عملیات کربلای ۴ به شهادت رسید.

#### کتابنامه

#### الف. منابع فارسی

آرشیو مرکز اسناد و تحقیقات دفاع مقدس، (۱۳۸۳)، «تحلیلی بر عملیات‌های فتح‌المبین و بیت‌المقدس»، مجله نگین، ش ۸، ص ۱۴۳ تا ۱۶۰.



- اهواز»، مجله علوم بهداشتی جندی شاپور، س ۴، ش ۱، ص ۱۰.
- حقیقت جو، زهرا و فتاح ناظم، (۱۳۸۶)، «اخلاقیت مدیران، سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور»، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۴، ش ۱، ص ۱۰.
- خورشیدی، عباس و رضا قربانی، (۱۳۹۱)، «عوامل و شاخص‌های مؤثر در رهبری و مدیریت فرماندهان نیروی زمینی در آینده»، فصلنامه مدیریت نظامی، س ۱۲، ش ۴۷، ص ۱۲.
- درویشی، بختیار و داود شیخ‌لار، (۱۳۹۵)، «رابطه سبک رهبری معنوی مدیران نظام آموزشی با تعهد سازمانی معلمان»، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، س ۱۱، ش ۴ (مسلسل ۴۴)، ص ۳۶ تا ۲۱.
- رحیمی، محسن، (تابستان و پاییز ۱۳۷۶)، «تبیین سبک رهبری در بسیج و رابطه آن با انگیزه بسیجیان»، مطالعات راهبردی بسیج، ش ۱۳ و ۱۴، ص ۸۱ تا ۷۰.
- رزاق زاده، امیر، (۱۳۹۱)، «نبرد طریق القدس»، مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، ص ۵۶.
- زروندی، مهدی، (۱۳۸۹)، اطلس جنگ ایران و عراق، فشرده نبردهای زمینی، ۳۱ شهریور ۱۳۵۹، ۲۹ مرداد ۱۳۶۷، مرکز مطالعات و تحقیقات جنگ، ج ۲، ص ۵۶ و ۵۵.
- زارعی متین، حسن، سحر نیکمرام، مریم احمدی و فائزه حیدری، (۱۳۹۱)، «بررسی تأثیر مؤلفه‌های رهبری معنوی بر قابلیت یادگیری سازمانی در
- پژوهشگاه حوزه و دانشگاه»، مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، س ۱، ش ۲، ص ۶۵ تا ۴۰.
- سلطان حسینی، محمد و زهره موسوی، (۱۳۹۱)، «تعیین سهم نسبی مدیریت دانش بر سلامت سازمانی در اداره کل تربیت بدنی و هیئت‌های ورزشی شهر اصفهان»، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، س ۲، ش ۳، ص ۱۰ تا ۱۴.
- شجاعی، پریرا و فرهاد خزایی، (۱۳۹۰)، «رابطه رهبری معنوی با کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی قزوین»، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، س ۱۶، ش ۴، ص ۲۴ تا ۲۰.
- شریفی، اصغر و صدیقه آقاسی، (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین عملکرد مدیران و سلامت سازمانی»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، س ۱، ش ۴، ص ۱۱.
- شیرعلی‌نیا، جعفر، (۱۳۹۶)، «دائرةالمعارف مصور تاریخ جنگ ایران و عراق»، نشر سایان، ص ۶۰ تا ۵۹.
- طلایه‌داران معاونت عملیات لشکر ۱۴ امام حسین (ع)، (۱۳۷۴)، معاونت عملیات، مدیریت تحلیل نبرد، موجود در کمیته تدوین تاریخ شفاهی لشکر ۱۴ امام حسین (ع)، ص ۱۰۳ و ۱۰۴.
- عرب، عباس و حبیب‌الله سالارزهی، (۱۳۹۱)، نقش مؤلفه‌های مدیریت دانش در پیش‌بینی مؤلفه‌های سلامت سازمانی مورد مطالعه: اداره راه و

- شهرسازی جنوب استان سیستان و بلوچستان، پژوهش‌های مدیریت، ش ۱۸، ص ۸ تا ۱۰.
- عسکری، (۱۳۹۴)، مصاحبه با رضایی اردستانی.
- عواطفی منفرد، احسان، علی مهرداد و سیداحمد میرجعفری، (۱۳۹۱)، «رابطه رهبری اخلاقی و سلامت روان‌شناختی محیط کار با اعتماد سازمانی»، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ش ۷، ص ۳، ص ۲۶ و ۲۷.
- غلامی، امین، علی سیادت آرزو عرفان، (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین رهبری معنوی و خشنودی شغلی کارکنان دانشگاه اصفهان»، *نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین استان گلستان*، ص ۱۲.
- فیضی. کاوه و گلاله آتشیرو، (زمستان ۱۳۹۳)، مطالعه ویژگی‌های رهبری معنوی مدیران و رابطه آن با رضایت شغلی؛ مطالع هموردی کارکنان دانشگاه ارومیه، ش ۳۷، ص ۵.
- قاسمی، محمد، سعید حسینی و جواد عزتی، (۱۳۹۳)، «بررسی تأثیر رهبری معنوی بر سلامت سازمانی؛ مطالعه‌ای در بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی زاهدان»، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ش ۷، ص ۲۶، ص ۱۳۵ تا ۱۵۶.
- قلاوندی، حسن و کاوه فیضی، (۱۳۹۱)، «مطالعه ویژگی‌های رهبری معنوی مدیران و رابطه آن با رضایت شغلی؛ مطالعه موردی کارکنان دانشگاه ارومیه»، *نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین استان گلستان*، ص ۲۵ و ۲۶.
- گیوریان، حسین، فیروز دیندار فرکوش، فیروز و احمد چرمیان، (۱۳۹۰)، «تبیین رهبری معنوی و
- رابطه متقابل رهبر - پیرو»، *فصلنامه مدیریت*، ش ۸، ص ۲۴، ص ۱۳ تا ۱۹.
- مدنی، سیدمصطفی، (۱۳۸۳)، «فرماندهی عالی در جنگ»، *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، ش ۱۶، ص ۱، ص ۱۱۹ تا ۱۳۸.
- ملکشاهی، درسا و محمد داوودی، (۱۳۹۲)، ارتباط مؤلفه‌های رهبری معنوی با سلامت روانی دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- ناظم، فتاح، صمد کریم‌زاده و الهام قادری، (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و سلامت سازمانی با کارآفرینی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی»، *فصلنامه پژوهش اجتماعی*، ش ۳، ص ۹، ص ۲۱ و ۲۲.
- نوبهار. حوریه، (۱۳۹۴)، شناسایی عوامل مؤثر بر سلامت سازمانی در شهرداری منطقه ۹ شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- Aydin, B and Ceylan, A, (2009), "The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity", *African journal of Business Management*, vol.3 (5), pp. 184-190.
- Davis, F, (2007), "Spirituality and leadership: Can they coexist", *the chair Academy*, PP 1-13.
- Marschke, E, E.Preziosi, R. Harrington, W, (2009), "Professionals and Executives Support ARelationship Between Organizational Commitment And Spirituality in the workplace", *Journal of business & Economics Research*, volume 7, Number 8, pp 33-48.